

## 進出地域の三極集中と企業組織のあり方

(一般) 東京都中小企業診断士協会城西支部顧問

国際化コンサルティング研究会アドバイザー

著者 田口研介

はじめに

近年、日本企業の進出地域は北米、EU、アジア新興国の三極に集中しており、全進出企業の約90%を占めており、今後もこの基調は変わらないと考えている。

### I. 三極集中の進出地域とは

#### 1. 北米

北米地域に進出している日本企業の「地域本社」は生産・販売・物流・金融の機能を備えている。日本本社は進出地域を統括する地域本社に全額出資を行い、地域本社が統括する地域内子会社の株式を取得しているから、地域内子会社は日本本社の孫会社に相当する。日本企業の北米地域本社は北米地域を製品開発の重要拠点として活動しているが、自社固有技術の海外移転はリスクを伴うので、製品開発や用途開発に限定してグローバル化を進めている。

1992年12月、米国、カナダ、メキシコにより締結した北米自由貿易協定 (North American Free Trade Agreement、NAFTA) による域内人口は4億5751万人 (米国3億1085万人、カナダ3433万人、メキシコ1億1232万人、2010年)、GDPは全部で17兆1,918億米ドル (米国は約14兆6,241億ドル、2010年) である。その後、廉価な労働力と輸出優遇税制を中核とするマキラドーラ (maquiladora de exportación) 政策の導入により、メキシコの輸出貿易が急増したため、10年間で国民所得が15.5%増加している。

この政策では国境沿いに設置された保税輸出加工区を経て米国に製品輸出を行なう企業のうち、原材料・半製品を輸入してメキシコで加工や組立を行なう企業に優遇措置を講じることにしている。米国や日本等からの資本誘致により外貨の獲得と国内の雇用増を測るために、1965年に創設された。

米国の10分の1と言われる安い労働力を求めて、自動車や電気等の機械産業を中心に企業が多数進出している。しかし、NAFTAの発効に伴い、2000年末に北米向け保税制度が廃止され、代わりに原材料や部品の関税を軽減する特惠関税制度が導入されたが、北米向けの生産拠点としての優位性に陰りがみられるようになった。

#### 2. EU

EU地域は言語、文化、人種、経済力等、多くの面で国情の異なる国の集合体なので、北米のような単一市場ではなく、流通機構の整備も遅れている。一方、EU地域には強固な地盤を保持した伝統的な卸売業者や販売代理店が隈なく存在しており、日本の輸出企業は彼等の販売力と販売網に期待して輸出実績の

拡大を図ってきている。流通機構の整備は地域戦略の要諦なので、進出企業としては彼等の販売網を買収するのか、それとも、自社独自の流通チャンネルを設置するのか、難しい選択を迫られることになる。なお、前者の買収の選択には多額の投資が必要になる。

EU 地域における金融拠点は整備されてきている。大企業や中堅企業の多くはロンドンに金融子会社を設置し、ユーロ市場での資金調達や運用、あるいは、グループ間の金融を実施しているが、英国の EU 離脱後の影響が懸念されている。また、製品開発もマーケティング戦略上、重要であるが、十分とは言えない。

### 3. アジア

アジア地域における組織化に関しては試行錯誤の段階と言ってよい。その理由は概ね次の通りである。

- ①広範かつ多様な言語、習慣、文化、宗教、経済地域なので、地域戦略を特定することができない。
- ②経済ブロック化の可能性が薄く、特定地域として捉え難い。
- ③モノやカネの移動に際し国別の障壁が高く、厳しい為替管理や通貨政策が存在する。
- ④合弁形態の企業が多いため、統一した事業戦略、経営方針、労務管理が難しい。
- ⑤製品の対日輸出を目的とする事業が多いため、本社にアジア統括本部を設置して輸出入計画の立案、実施、統制を実施している等、アジア地域の独立した組織体制が整っていない現地法人が多い。

アジア地域では特に ASEAN 諸国（インドネシア、カンボジア、シンガポール、タイ、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオスの 10 か国）の成長力が著しく、21 世紀に向けた経済発展の潜在力を秘めている。低廉かつ良質な労働力が豊富であり、インフラ関係も整備されてきている。大企業は勿論、中小企業も企業内分業による海外調達（製品輸入）を図るため、生産力のアセアン新興国への移転を積極化している。

### 4. その他

三極以外の発展途上国は潜在的可能性と経済発展力が乏しく、地政学的なカントリー・リスクを払拭できていない。特に南米諸国はアジアに匹敵する消費市場ではあるが、深刻な累積債務を抱えており、中小企業にとって生産拠点として進出するにはリスクが大き過ぎる。アラブ諸国は政治的な安定性に欠け、旧東欧諸国への進出も政治的リスクが高いため、中小企業の進出は避けた方がよい。

## II. 三極体制の企業組織について

三極体制における企業組織のあり方とは、三極に地域本社を設立して各地域の諸事情に即応できる戦略の策定、事業計画の立案と統制等、そして管理体制を整備することである。さらに、担当地域の進出企業として、地域ニーズに適合した製品やサービスの開発、生産、販売、物流、金融等に従事できる体制を整え、地域本社の責任者が統括する。前回の小論で指摘したフェーズⅢの成長段階では製品別、地域別に組織を立ち上げ、日本本社は地域本社の計画、実施、統制に対する中央集権的な体制を確立する必要がある。その場合、日本本社は海外の地域本社に対する二次的管理の立場となり、地域本社への分権

化を軸とするグローバル体制を構築することになる。

## 1. 北米

北米に進出している大企業は製品開発の拠点づくりに注力している。製品開発の海外移転に伴い、本社技術の空洞化が懸念されるが、基礎技術の開発でなく、製品開発に限定して高度な現地人材を活用することにより、グローバル化が進む。現地での開発拠点の設置に踏み切った企業は、新たな技術や現地人材のセンスや知恵を活用して製品開発やマーケティング活動に役立てる工夫が必要になる。

## 2. EU

EUでも進出企業の組織化が進んでいる。言語、文化、人種、経済力等が異なる諸国の混成なので、企業の組織化は単一市場に近い北米のように簡単ではなく、販売面でも流通機構の整備が遅れている。

## 3. アジア

アジア新興国に進出している企業の組織化は試行錯誤の段階にあり、その理由は次の通りである。

- ①アジア新興国は地域の広域性と民族の多様性があり、製品開発やマーケティング戦略の設定が難しい。
- ②当面、経済のブロック化に向けた進展の可能性がないので、標的市場の設定が難しい。
- ③合弁企業が多いため、合弁先との合意に基づく地域戦略を採択することが難しい。
- ④モノやカネの移動には、隣接国間の障壁が高く、厳しい為替管理や通商政策が介在している。
- ⑤日本製品の輸出が多く、現地生産が企業内の分業になるので他社への拡販体制が整っていない。

## Ⅲ. 事例紹介（三井物産の場合）

同社は二つの軸により営業組織を構成し事業活動を展開している。

一つ目は商品を軸とする16の営業本部を設定し独自の商品戦略に基づき、事業展開を行うとともに、営業本部間の横断的な連携を深めることにより、総合力を発揮している。

二つ目は地域を軸とする3つの地域本部を設定し海外市場を米州、欧州・中東・アフリカ（EMEA）、アジア・大洋州に分類し地域別に独立した組織体制を構築している。なお、地域本部には当該地域の情報を周知したエキスパートを配置するとともに、地域内の有力企業と密接な関係を構築することにより、グローバル戦略の基軸を形成している。

さらに、同社は国内16営業本部の「商品戦略」と海外3極体制による「地域戦略」を噛み合わせることにより、有機的なグローバル・ネットワークを形成している。また、新たな取り組みとして、中国・台湾・韓国及びCIS（独立国家共同体）を直轄地域として本社営業本部が一体的に取り組む体制が整い、これにより、意思決定の迅速化が進むとともに、新興国との取り組みを加速させる体制が整っている。

以上